Recruter un Manager

Joël Bastin
Étudiant en 1ère licence en sciences commerciales
Option Management International

Séminaire d'échange des pratiques
Cours de M. Marc Alexandre
Année académique 2004-2005

Table des matières

1. INTRODUCTION 3
2. LES PARTICULARITÉS DE CHAQUE SECTEUR 3
2.1 Dans le secteur public 3
2.1.1. Un emploi statutaire 3
2.1.2. Un emploi contractuel 4
2.2 Dans le secteur privé 4
2.3 Le statut d'indépendant 5
3. LES MÉTHODES D'ÉVALUATION ET LEUR PERTINENCE RESPECTIVE 5
3.1 L'entretien 6
3.1.1 Les cinq phases de l'entretien de recrutement 6
3.1.2 Trois types d'entretien 6
3.1.3 La structure de l'entretien 6
3.1.4 Les attitudes du sélectionneur 7
3.1.5 Les erreurs à ne pas commettre 7
3.1.5.1 Du côté du recruteur 7
3.1.5.2 Du côté du candidat 8
3.1.6 La communication non verbale 9
3.2 La graphologie 9
3.3 Les tests d'aptitude et d'intelligence 10
3.4 Les tests de personnalité 10
3.4.1 Les tests projectifs 10
3.4.2 Les questionnaires de personnalité 10
5. SENIOR MANAGER OU JUNIOR MÉNAGER : LES DIFFÉRENCES EN MATIÈRE DE SÉLECTION 11
5.1 Le but du recrutement 11
5.2 Le service d'affectation 11
6. PROFIL DU RECRUTEUR EN WALLONIE 12
7. LA FONCTION DE CHASSEUR DE TÊTES 12
7.1 Le rôle du chasseur de têtes 12
7.2 Les études pour devenir chasseur de têtes 13
7.3 Sa rémunération 13
7.4 Les garanties d'un service de qualité 14
8. LES SOCIÉTÉS SPÉCIALISÉES DANS LE RECRUTEMENT 14
8.1 Les cabinets d'executive search 14
8.2 Les cabinets de recrutement 14
8.3 L'Assessment Center 15
8.3.1 Les tests individuels 15
8.3.2 Les tests collectifs 15
9. CONCLUSION 16
10. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 17
10.1 Ouvrages complets 17
10.2 Mémoires 17
10.3 Sites Internet 17
10.4 Articles électroniques 18
11 BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE 19
11.1 Ouvrages complets 19
11.2 Mémoires 20
11.3 Sites Internet 20
11.4 Articles électroniques 21

1. Introduction

Le futur diplômé s'interroge sur le type de méthodes de recrutement auquel il va devoir faire face dans les prochains mois. Il souhaite connaître les questions fréquemment posées, les tests les plus utilisés et les erreurs à ne pas commettre.

Ce travail a pour objectif d'aider l'étudiant dans sa recherche d'emploi et de démystifier la multitude de tests utilisés dans le cadre d'une procédure de recrutement. Ce dernier pourra, s'il désire approfondir ce sujet, se référer à la bibliographie.

Finalement, une attention particulière sera portée au recrutement des managers ou jeunes cadres ; en effet, le public cible de ce travail est l'ensemble des étudiants d'HEC-Ulg École de Gestion de l'Université de Liège.

2. Les particularités de chaque secteur

Ce chapitre a pour objectif premier d'informer l'étudiant sur les différentes méthodes de recrutement rencontrées selon le secteur considéré.

Nous distinguerons les trois secteurs suivants : le secteur public, le secteur privé et le travail sous le statut d'indépendant.

2.1 Dans le secteur public

Il existe deux catégories d'emplois pour lesquels on peut être recruté dans le secteur public : un emploi statutaire ou un emploi contractuel.

Pour avoir connaissance de tous les emplois vacants au sein de l'administration fédérale, l'étudiant peut se rendre sur le site www.selor.be du bureau de sélection de l'administration fédérale : le SELOR.

Qu'il s'agisse d'un emploi dans une administration fédérale, régionale, communautaire, une intercommunale, etc., la grande majorité des offres d'emplois sont publiées dans les journaux locaux (Vlan, Le Soir, Metro, Publi-Tout, Visé Magazine, etc.)

Les sites web de ces journaux ainsi que celui du Forem (www.leforem.be) sont des exemples parmi la multitude de sites qui permettent d'accéder à des offres d'emplois en ligne.

2.1.1. Un emploi statutaire

On parle d'emploi statutaire, car la personne recrutée ne négociera aucun point de ses conditions de travail (horaire, rémunération, lieu de travail…). En effet, l'ensemble de ces conditions est imposé aux agents statutaires et figure dans le statut des agents de l'État. Ce type d'emploi est la règle générale dans ce secteur.

Le recrutement d'un agent statutaire est toujours réalisé par voie de concours. L'emploi est alors ouvert aux personnes qui remplissent les conditions de diplôme, d'âge, d'ancienneté et de tout autre prérequis nécessaire à la fonction.

À la suite de l'examen public de recrutement (le concours), tous les lauréats sont classés sur base de leurs résultats. Une réserve de recrutement peut être créée pour une durée déterminée si les emplois ne sont pas disponibles dès de la fin du concours.

Dès qu'un emploi est vacant, les mieux classés sont appelés par le bureau de recrutement qui leur propose d'entrer en fonction. Si un candidat refuse son entrée en service, il peut demander à rester dans la réserve de recrutement. Quelle que soit sa décision sur ce point, le candidat suivant dans le classement se voit proposer la place.

Déroulement d'un recrutement statutaire

En général, le recrutement d'un agent statutaire a lieu en deux parties : la première partie consiste en un examen écrit et la seconde en un examen oral.

L'examen écrit a pour but de vérifier les connaissances techniques nécessaires à la fonction. Il sera très différent d'une fonction à l'autre.

L'examen oral sert à analyser la personnalité du candidat et à mettre en relation celle-ci avec le profil recherché. Il se peut, qu'un test psychologique soit demandé au candidat en vue de préparer cette entrevue orale. Ce test psychologique sera, la plupart du temps, réalisé par ordinateur et consistera en une multitude de questions d'ordre général. Le chapitre consacré aux tests de personnalité approfondira la question.

2.1.2. Un emploi contractuel

L'engagement d'agents contractuels est utilisé dans le secteur public pour répondre à des besoins spécifiques ; en théorie, ils sont limités dans le temps.

Le recrutement de ces agents suit le même processus que dans le secteur privé ; c'est pourquoi, nous vous renvoyons à cette partie du sujet pour prendre connaissance du processus.

Nous tenons toutefois à attirer l'attention du lecteur sur le fait qu'un recrutement contractuel (ou un recrutement dans le secteur privé) pourra paraître moins objectif qu'un recrutement statutaire. Certains diront qu'un agent contractuel est recruté sur base d'un appui politique et non sur base de ses compétences. Bien sûr, il ne faut pas généraliser cette pratique, mais le futur postulant doit être conscient que cela existe.

2.2 Dans le secteur privé

Dans ce secteur, le recrutement est basé sur différentes méthodes d'évaluation en fonction de la pratique de la société qui réalise celui-ci et en fonction du poste proposé.

Les différentes méthodes utilisées sont :

- l'entretien
- la graphologie
- les tests d'aptitude et d'intelligence
- les tests de personnalité
- les mini-situations de travail
- les prises de renseignements
- les techniques divinatoires (astrologie, numérologie, etc.)
- les centres d'évaluation

Les méthodes utilisées dépendent de la fonction. Par exemple, une PME, souhaitant recruter une technicienne de surface, ne fera jamais appel à un chasseur de têtes. Alors qu'une multinationale désireuse d'engager un cadre supérieur fera, dans la plupart des cas, appel à ce type de service.

Le chapitre suivant s'attardera plus longuement sur l'utilisation et la pertinence des différentes méthodes de recrutement précitées.

2.3 Le statut d'indépendant

L'étudiant qui embrasse la carrière d'indépendant ou qui ambitionne de créer sa propre entreprise ne devra pas subir le moindre test de recrutement. En revanche, il devra remplir une multitude de formalités administratives.

Dans ce cas, nous l'invitons à contacter l'Union des Classes Moyennes (UCM) ou à se rendre sur leur site web www.ucm.be afin d'obtenir les renseignements nécessaires au début de son activité. Des informations utiles sont également disponibles via le site Internet www.references.be.

3. Les méthodes d'évaluation et leur pertinence respective

Avant d'entamer une procédure de recrutement, il est sage de connaître l'ensemble des techniques utilisées, ainsi que leur fréquence d'utilisation par les entreprises sans oublier leur pertinence et leur objectivité.

Le tableau suivant, tiré du livre *"Les nouveaux tests de recrutement"*, montre la fréquence d'utilisation de chaque méthode (chiffres basés sur une étude réalisée en 1988 et 1989 par M. L. Bruchon-Schweitzer et D. Ferrieux, en France) et la fiabilité qui lui est associée (classement de la validité des méthodes élaboré par le professeur anglais I.T. Robertson).

Méthodes	Fréquences d'utilisation	Fiabilité (rang)
Entretien	99 %	5ème
Graphologie	93 %	8ème ex.
Tests d'aptitude et d'intelligence	63 %	4ème
Tests de personnalité	61 %	6e ex.
Mini-situation de travail	34 %	1er
Prise de renseignements	28 %	2ème
Techniques "divinatoires" (astrologie, numérologie, …)	25 %	8ème ex.
Tests projectifs	20,5 %	6ème ex.
Centre d'évaluation	Non significatif	3ème

La méthode la plus utilisée est de loin l'entretien. Ensuite, avec un pourcentage relativement important, on trouve les tests d'aptitude, d'intelligence et de personnalité.
Une remarque doit être faite en ce qui concerne la graphologie : l'étude précitée a été réalisée en France, l'utilisation de la graphologie en Belgique étant nettement moins répandue. On parle en Belgique d'une fréquence d'utilisation comprise entre 10 et 20 %.

En Wallonie, ce sont les tests de personnalité qui arrivent en première place avec 85 % d'utilisation. De plus, les étudiants en sciences commerciales diplômés de HEC sont très souvent confrontés à des épreuves de connaissances linguistiques.

Au niveau de la fiabilité des tests, il est regrettable de constater qu'aucune des quatre méthodes les plus fréquemment utilisées n'arrive sur le podium des méthodes les plus fiables.

Pour comprendre ce fait, il est nécessaire de connaître les critères qui influencent le choix de la méthode de recrutement. Le plus souvent, les moyens financiers et le temps dont la société dispose sont les deux critères prépondérants dans le choix de la méthode.

En effet, les mini-situations de travail que l'on rencontre dans les Assessment Center s'avèrent être les plus fiables, mais elles sont soit plus longues à mettre en place, soit plus onéreuses. Dans certains cas, elles restent même impossibles à envisager vu le nombre de candidats ou la nature de la fonction.

Pour arriver à un diagnostic fiable lors d'un recrutement, il est indispensable de mettre en parallèle les résultats de différentes méthodes d'évaluation. Plus leur nombre sera élevé et plus l'avis émis sur le candidat sera objectif.

Nous envisageons ci-dessous les quatre méthodes d'évaluation les plus fréquemment utilisées.

3.1 L'entretien

L'entretien d'embauche est une étape importante dans le processus de recrutement. En Wallonie, près de 100 % des entreprises utilisent l'entretien lors de chaque recrutement. C'est dire s'il est nécessaire pour le candidat de bien connaître ce qui l'attend afin d'y faire face dans les meilleures conditions.

Le but de l'entretien est d'analyser les caractéristiques intellectuelles et sociales ainsi que la motivation du candidat.

Les caractéristiques intellectuelles analysées sont entre autres : l'esprit d'analyse, l'esprit de synthèse, l'abstraction, l'imaginatif, la cohérence, l'aptitude à ordonnancer ou à organiser, la mémoire, le raisonnement, la curiosité et l'intelligence sociale.

Les caractéristiques sociales examinées le plus souvent : l'égocentrisme et l'exocentrisme, le sens de la communication et l'expression de l'autorité.

La motivation du candidat est observée. Il peut s'agir d'un ensemble de critères tels que : l'argent, le besoin de sécurité, l'appartenance à un groupe social, la distinction sociale, l'ambition, le pouvoir ou l'esprit d'entreprise.

3.1.1 Les cinq phases de l'entretien de recrutement

Un entretien se déroule généralement selon le schéma suivant : accueil, présentation du candidat, présentation du poste, évaluation réciproque et conclusion.

3.1.2 Trois types d'entretien

Lorsque le candidat se présente à un entretien de sélection, il peut être confronté à trois situations différentes : un face à face, un entretien de groupe ou être confronté à un comité de sélection.

Le face à face : le candidat se trouve seul face au recruteur. Ce type d'entretien est de loin le plus utilisé.

L'entretien de groupe : le candidat est évalué en même temps que plusieurs autres personnes. Ce type d'interview est peu rencontré, car il pose un problème de confidentialité et de respect de la vie privée.

Le comité de sélection : le candidat est en présence de plusieurs hauts responsables de l'entreprise (responsable des ressources humaines, directeur technique, patron de l'entreprise…). Cette situation est moins fréquente et se rencontre généralement lors du dernier entretien pour un poste de haut niveau.

3.1.3 La structure de l'entretien

La structure de l'entretien dépend du choix du recruteur. Ce choix est subordonné d'une part aux renseignements qu'il souhaite obtenir et d'autre part au nombre de candidats à interviewer.

Les trois formes possibles d'entretien sont : l'entretien structuré, non structuré ou combiné.

L'entretien structuré : le sélectionneur pose des questions préétablies identiques, quel que soit le candidat. Ce type d'entretien est utile lorsque la sélection porte sur un grand nombre de candidats. En effet, cette méthode permet de comparer les réponses obtenues. Cependant, cette structure ne permet pas à l'interviewé de s'exprimer librement.

L'entretien non structuré : le candidat a la possibilité de s'exprimer librement sur des sujets très divers, car le sélectionneur ne suit aucun schéma préétabli. Malheureusement, les informations recueillies ne semblent pas toujours en relation avec la fonction à pourvoir. De plus, certains sujets pertinents ne sont pas envisagés par manque de préparation du recruteur. Enfin, la comparaison est presque impossible vu la diversité des entretiens.

L'entretien combiné : la combinaison des deux méthodes précédentes permet d'entendre librement le candidat sur des sujets choisis et introduits par le sélectionneur via des questions générales.

3.1.4 Les attitudes du sélectionneur

Le recruteur a le choix parmi trois types d'attitudes : directive, non directive ou semi-directive. Il optera pour l'un ou l'autre type en fonction de sa personnalité et de l'objectif poursuivit lors du recrutement.

L'attitude directive : elle se caractérise par un comportement autoritaire du recruteur. L'utilisation de questions fermées ou très précises laisse peu de place à une discussion ouverte entre le postulant et le sélectionneur ; c'est pourquoi cette méthode ne doit pas être utilisée seule. Cette technique peut cependant être appropriée si le sélectionneur souhaite faire réagir le candidat.
Il existe également l'entretien provocateur par lequel le recruteur génère un conflit afin de connaître la réaction du postulant dans ce genre de situation.

L'attitude non directive : elle consiste à poser des questions ouvertes et des questions projectives dans le but de faire parler au maximum le candidat. Les questions projectives permettent d'obtenir des réponses à partir d'une question clé chargée d'affectivité, par exemple : « Aimez-vous l'argent ? ».

L'attitude semi-directive : elle est la combinaison des deux attitudes précédentes. Il s'agit alors d'une succession de questions fermées, ouvertes et projectives. Cette attitude est de loin celle qui permet d'obtenir le maximum de renseignements souhaités.

3.1.5 Les erreurs à ne pas commettre

Lors d'un entretien, beaucoup de choses peuvent jouer en votre défaveur. Il est nécessaire d'être attentif à vos paroles et à vos actes.

L'analyse de l'entretien semble être une tâche compliquée, car une multitude d'informations sont recueillies. Plusieurs facteurs peuvent influencer le jugement de chacun des acteurs. Les voici ci-dessous brièvement expliqués.

3.1.5.1 Du côté du recruteur

L'opinion préalable : le recruteur s'est forgé une opinion du candidat sur base des éléments en sa possession avant l'entretien (CV, lettre de motivation, etc.). Bien souvent, l'interviewer aura tendance à se focaliser sur les éléments qui renforcent cette dernière et à mener l'entretien dans ce sens.

La première impression : le recruteur devrait se méfier de sa première impression, car elle repose principalement sur le physique et la tenue vestimentaire du candidat. Ces éléments ne sont pas pertinents pour juger de la compétence de ce dernier.

L'effet de contraste : dans la plupart des cas, l'interviewer a tendance à comparer les postulants entre eux. Le risque de cette pratique est d'attribuer une bonne évaluation à un candidat médiocre en le confrontant à un autre tout aussi incompétent ;

Le phénomène de projection : sans le vouloir, le recruteur recherche généralement un candidat possédant les mêmes qualités, vues et valeurs que lui. Ce phénomène entraîne l'uniformité dans le personnel et empêche toute créativité ou toute nouveauté dans l'entreprise.

Les stéréotypes : chaque sélectionneur a des stéréotypes sur les caractéristiques qui font un "bon candidat". Par exemple, le fait d'avoir de nombreuses activités extraprofessionnelles sera jugé par l'un comme une preuve de dynamisme et par un autre comme une forme de dispersion.

Les réponses induites : le type de questions et la manière dont elles sont posées influencent la réponse de l'interviewé. Dans certains cas, ce dernier peut être amené à répondre ce qu'il croit être le mieux du point de vue de l'interviewer et non ce qui est le mieux pour lui

L'effet de négativité : les recruteurs s'attardent parfois davantage sur un point négatif présenté par l'interviewé en négligeant ainsi ses points positifs.

Les interprétations : chaque individu a ses valeurs et ses normes. C'est pourquoi chacun a tendance à interpréter les dires de l'autre selon "sa culture personnelle". Il est dans l'intérêt du candidat d'être le plus précis possible et de demander au sélectionneur de reformuler ses propos si ceux-ci sont ambigus.

Les réactions affectives provoquées : chaque personne réagit lorsqu'elle est en présence d'un interlocuteur. Cependant, l'examinateur est tenu de ne pas laisser transparaître ses émotions,et ce, qu'elles soient favorables ou défavorables.

L'attention : tout ce qui se dit lors d'un entretien est important. Le recruteur devrait dès lors être attentif et concentré à cent pour cent pendant toute la durée de celui-ci.

3.1.5.2 Du côté du candidat

Le candidat devrait se préparer aux différents risques de dérive du sélectionneur envers lui mais également veiller à ne pas tomber dans les mêmes travers. De plus, certains risques lui sont spécifiques :

Être bavard : être volubile ne sert à rien. Il est plus judicieux d'employer les termes adéquats pour être convaincant. En outre, un candidat loquace aura des difficultés d'être à l'écoute du recruteur.

Être anxieux : l'anxiété se voit et peut être négative. La communication non verbale parlera pour vous et cette nervosité sera perçue par le sélectionneur.

Être fermé : avoir les bras croisés, les jambes repliées sous son siège, la mâchoire crispée, le regard froid ou distant, sont autant de signes qui montrent votre fermeture à la discussion. Votre interlocuteur pourra interpréter cette attitude comme un affrontement ou comme un jugement vis-à-vis de lui ou de son entreprise.

Être trop décontracté : un entretien de recrutement est un rendez-vous important. Il est préférable d'être décontracté, mais il ne faut pas donner une impression de manque de considération. Votre tenue vestimentaire et votre langage devront être adaptés à la fonction mise en jeu.

3.1.6 La communication non verbale

Il existe deux types de communication : une verbale et une non verbale. La communication verbale est consciente, elle est la plus facile à identifier, car il s'agit de l'utilisation d'un langage commun à tous : la parole.

La communication non verbale est composée de l'ensemble des messages qui sont envoyés par notre corps lorsque nous sommes en présence d'autres personnes. Cette forme de communication est inconsciente, mais son impact peut être plus grand que la communication verbale.

Nous prendrons l'exemple suivant pour clarifier cette théorie. Si lors d'un entretien d'embauche, vous dites à votre recruteur que vous êtes une personne dynamique alors, que vous êtes affalé sur votre chaise ; ce dernier aura certainement du mal à vous croire.

Voici un autre exemple de communication non verbale en contradiction avec la communication verbale : le fait d'affirmer que vous êtes d'accord avec votre interlocuteur en faisant la grimace. Dans ce cas, vous dites oui, mais votre corps dit non. Nul doute que cela donnera une mauvaise impression au sélectionneur. Il ne saura peut-être pas pourquoi vous ne convenez pas, mais il en sera convaincu.

3.2 La graphologie

« La graphologie analyse l'écriture afin de déceler
le caractère, la personnalité, la moralité, les qualités, les défauts, les faiblesses
et tout ce qui fait la valeur d'un être humain » [1]

La graphologie constitue donc un moyen complémentaire mis à la disposition des recruteurs pour établir le profil d'un candidat.

Le caractère objectif, scientifique de cette méthode, est loin de faire l'unanimité. Un grand nombre d'études menées entre 1967 et 1991 ont clairement démontré le manque de corrélation certain entre l'écriture et la personnalité.

C'est pourquoi ce mode d'évaluation est arrivé huitième dans le classement de la validité des méthodes élaborées par le professeur anglais I.T. Robertson.

Malheureusement, la graphologie, très fortement utilisée en France, est parfois un outil de décision. En Belgique, elle peut servir à faire le tri lorsque les candidatures sont trop nombreuses (le tri graphologique) ou à établir un portrait détaillé du candidat sur ses aptitudes intellectuelles, son comportement relationnel et social, ainsi que ses dispositions actives, c'est-à-dire sa dynamique au travail et son mode d'organisation (l'analyse graphologique).

La graphologie est un outil qui permet de donner des informations supplémentaires sur le candidat, mais elle ne permet certainement pas à elle seule de sélectionner un candidat pour un poste à hautes responsabilités.

Pour réaliser cette étude, on demande au candidat de rédiger sa lettre de motivation à la main. Un conseil : écrivez-la lorsque vous êtes détendus, car votre état d'esprit transparaît dans votre écriture.

[1] Le Boucher T., Valentin F. et Vial J. : *"Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la graphologie sans jamais oser le demander",* Personnel nº 317, août-septembre 1990, p. 45.

3.3 Les tests d'aptitude et d'intelligence

Les tests les plus répandus sont les tests de dextérité, de rapidité, de logique et de mémoire. La majorité d'entre eux évalue la capacité à analyser des faits, à mémoriser des chiffres, à comprendre des mots, à former des concepts, à résoudre des problèmes, et ce, généralement dans un temps limité.

Les tests d'intelligence les plus pratiqués sont le R80 et le R85, le D48 et le D70 d'Anstay, le MGM de Pire, le Matrix 47 de Raven et le BV 53 de Bonnardel. La difficulté apparente de ces tests est relative, car chacun suit une même base logique. Dès lors, le candidat, qui se sera préalablement entraîné à la résolution des exercices proposés, ne rencontrera que peu de difficultés lors d'un test en situation réelle.

- Le R80 et le R85 sont des suites logiques de chiffres et/ou de lettres et/ou de jeux de mots.
- Le D48 et le D70 d'Anstay sont des configurations de dominos.
- Le MGM de Pire est une configuration de cartes à jouer.
- Le Matrix 47 de Raven est un ensemble de suites graphiques.
- Le BV 53 de Bonnardel est un ensemble de suites graphiques.

3.4 Les tests de personnalité

On pratique très fréquemment les tests de personnalité en Wallonie. C'est pourquoi il est utile de s'y préparer.

Il existe deux catégories de tests de personnalité : les tests projectifs et les questionnaires de personnalité.

3.4.1 Les tests projectifs

Dans un test projectif, on demande toujours au candidat d'interpréter ou de construire quelque chose pour l'amener à manifester son caractère et à extérioriser ses tendances.

Le but de celui-ci est de réaliser un diagnostic complet de la personnalité du candidat, et, dans certains cas, d'évaluer certains types de réaction. Cependant, l'interprétation de cette épreuve est délicate et seul un psychologue très spécialisé sera en mesure de donner une interprétation fiable des résultats obtenus.

Les plus régulièrement rencontrés sont :

- le Rorschach (interprétation des taches d'encre)
- le TAT de Murray (propose au candidat de commenter des images)
- le PF de Rosenzweig (consiste à interpréter des dessins)
- le Koch et Stora (invite le postulant à dessiner un arbre)
- le test d'Arthus (construction d'un village)
- le test de Pfister (élaboration d'une pyramide de couleurs).

3.4.2 Les questionnaires de personnalité

Un questionnaire de personnalité est constitué de plusieurs dizaines de questions (certains comportent jusqu'à 400 questions) qui portent sur des sujets très divers par exemple, la façon de croiser ses jambes ou encore de demander si on a déjà volé dans un magasin lorsque nous étions enfants. Ces questionnaires sont plus utilisés que les tests projectifs, car ils sont plus faciles à interpréter.

Actuellement, les trois tests à la mode sont : le GZ Test, le PA Preference Inventory et le Potentiel de Sigmund.

Le Guilford-Zimmeman (GZ Test) est constitué de trois cents questions auxquelles il faut répondre par oui ou par non. Ce test vise à mettre en évidence dix traits de la personnalité tels que la productivité, la sociabilité, le rapport homme-femme, etc.

Le Papi (PA Preference Inventory) cherche à définir vingt critères de personnalité tels que par exemple la capacité à déléguer ou à dominer, et ce, par le choix entre nonante couples de propositions.

Le Potentiel de Sigmund est composé de quatre cent cinquante questions à choix multiples posées via un ordinateur sans avoir la possibilité de revenir sur une question antérieure. Son but est d'analyser trente-huit traits de la personnalité comme la prise de risque ou la facilité de contact.

5. Senior manager ou junior ménager : les différences en matière de sélection

Tout d'abord, attardons-nous sur la définition de junior et senior managers.

Un junior ménager : est un jeune cadre en début de carrière ou un cadre avec des responsabilités moins importantes.

Le senior manager : est un cadre qui est membre de la haute direction et qui dépend directement du conseil d'administration tout en ayant un ou des cadres intermédiaires sous sa responsabilité. L'expression "cadre supérieur" fait référence à la fonction très globale qui désigne des postes précis tels que directeur, vice-président, directeur général ou président-directeur général.

La différence la plus importante en matière de sélection de ces deux fonctions est l'absence d'utilisation des tests psychotechniques lors du recrutement des seniors managers. En effet, un manager confirmé pourrait être offusqué de se voir soumettre à un test d'intelligence. Dans ce cas, le sélectionneur privilégiera le recours à l'entretien combiné à un test de personnalité.

5.1 Le but du recrutement

On aurait tendance à croire, que le recrutement d'un jeune diplômé poursuit un but différent, que celui d'un manager confirmé, mais ce n'est pas le cas. Pour les juniors managers, environ trois recrutements sur quatre sont réalisés dans le but d'affecter un poste bien précis.

Dans les autres cas, et ce généralement dans les grandes entreprises, la société recrute un jeune cadre et le forme dans différents départements avant de lui donner une fonction précise et peut-être plus importante.

5.2 Le service d'affectation

La majorité des juniors managers feront leurs premières armes dans la production et dans une moindre mesure dans les services commerciaux. La responsabilité d'un service de recherche et développement (R&D) sera davantage confiée à un senior manager.

6. Profil du recruteur en Wallonie

En Wallonie, sur base des chiffres récoltés auprès des jeunes diplômés HEC promotion 1999-2000, les acteurs clés de la procédure de recrutement sont les suivants :

Département GRH	47 %
Hiérarchie directe	21 %
Patron	20 %
Cabinet de sélection	8,5 %
Société d'intérim	3 %
SELOR	0,5 %

Nous constatons que près de 50 % des recrutements sont réalisés par le service des ressources humaines de l'entreprise. Viennent ensuite la hiérarchie directe et le patron de l'entreprise. Le recours au cabinet de recrutement est peu fréquent, car il concerne principalement les fonctions de cadre supérieur.

Le service des ressources humaines sera en mesure de recruter un junior manager, mais il sera peut-être préférable de faire appel à l'expérience et aux connaissances pointues d'un chasseur de têtes pour recruter un cadre supérieur.

7. La fonction de chasseur de têtes

Le chasseur de têtes a pour mission de dénicher la personne recherchée par son client. La démarche est l'inverse de celle d'un recrutement classique, car ici c'est le chasseur qui prend contact avec le candidat. Parfois, ce premier contact se déroule sur le lieu de travail de ce dernier ; c'est pourquoi la plus grande discrétion est exigée.

Un chasseur de têtes doit avoir une excellente connaissance des postes de direction dans l'entreprise. Il doit être convaincant et posséder une grande force de persuasion. Enfin, il doit être capable de maîtriser parfaitement les outils et les différents aspects de la communication ainsi que toutes les méthodes de sélection.

Certains disent qu'un chasseur n'est rien d'autre qu'un commercial dont le but est de vendre à une société un candidat potentiel pour obtenir une commission.

En fait, le chasseur est un sélectionneur spécialisé dans le recrutement de cadres supérieurs ou d'agents ayant des compétences spécifiques. C'est pourquoi les chasseurs de têtes sont souvent des personnes possédant une grande expérience professionnelle et des compétences très pointues.

7.1 Le rôle du chasseur de têtes

Le chasseur est engagé par une entreprise qui souhaite trouver une personne pour remplir une fonction précise, souvent à hautes responsabilités ou qui nécessite des connaissances très spécifiques.

Les rôles du chasseur sont multiples. Premièrement, il doit établir, en collaboration avec l'entreprise demanderesse, le profil du candidat, l'environnement de travail dans lequel ce dernier devra évoluer (interne : l'entreprise et externe : le marché de l'entreprise, son secteur d'activité), et les tâches qui lui seront confiées.

Dans un deuxième temps, la recherche proprement dite des candidats est réalisée. Pour se faire, il utilise ses bases de données, son expérience, des sites web, son réseau de connaissances et tout ce qui lui permet de trouver l'oiseau rare.

La sélection est ensuite organisée par ses soins lors d'une ou de plusieurs interviews avec chaque candidat. Le chasseur se demande quelles sont les chances de réussite de celui-ci et il s'interroge sur sa motivation réelle.

Une fois le tri opéré dans les candidats potentiels, il présente individuellement chaque candidat encore en liste à son client. C'est l'entreprise qui décidera quelle personne sera retenue pour le poste.

Finalement, le chasseur accompagne le candidat pendant sa période d'intégration pour s'assurer que chacune des parties est satisfaite.

Pour recruter un candidat, le chasseur de têtes peut être amené à contacter jusqu'à 150 personnes et à en rencontrer une cinquantaine.

Nous résumerons en cinq points le rôle des chasseurs de têtes :

- identification des besoins de l'entreprise.
- recherche des candidats.
- sélection des candidats qui répondent le mieux aux besoins.
- présentation des meilleurs candidats à l'entreprise.
- accompagnement du candidat pendant son intégration.

7.2 Les études pour devenir chasseur de têtes

Il aura le plus souvent une formation commerciale de niveau universitaire. Idéalement, celle-ci sera complétée par un ou plusieurs diplômes de troisième cycle en ressources humaines ou dans le domaine économique. Des études de psychologie permettent aussi d'accéder à ce métier.

Un grand nombre de consultants sont des anciens cadres supérieurs bénéficiant d'une expérience professionnelle d'au moins dix ans, complétée par des passages à l'étranger et achevée par un poste de top manager.

Un jeune diplômé commencera en général par un poste de chargé de recherches junior, puis senior, avant d'évoluer vers un poste de consultant.

7.3 Sa rémunération

Il existe deux types de rémunération dans ce domaine : l'une forfaitaire et l'autre variable.

La rémunération forfaitaire : est généralement un pourcentage de la rémunération de la personne recherchée par la société ou fixée en fonction de l'ampleur de la mission confiée. Le travail du chasseur est dans ce cas considéré comme le conseil d'un consultant rémunéré sur base des moyens mis en œuvre. Ce mode de rémunération permet au chasseur de rester libre et indépendant.

La rémunération en fonction des résultats : le chasseur est rémunéré sur base des résultats apportés à la société par le candidat recruté ou en fonction du nombre de candidats présentés. Cette pratique est dangereuse pour l'entreprise, car le chasseur peut avoir tendance à proposer un grand nombre de candidats par appât du gain sans se soucier du devenir de la collaboration entre l'entreprise et son nouveau cadre.

À titre d'exemple, un chasseur de têtes junior, en France, gagnera entre 28 mille et 38 mille euros, tandis qu'un consultant confirmé peut espérer gagner entre 49 mille et 75 mille euros.

7.4 Les garanties d'un service de qualité

La quasi-totalité des entreprises d'executive search, dans lesquelles travaillent les chasseurs de têtes, donne à leurs clients deux garanties importantes :

La première prévoit que, si le candidat recruté par le chasseur de têtes quitte de lui-même l'entreprise dans un délai déterminé (généralement entre trois et douze mois), l'entreprise d'executive search prendra à sa charge l'ensemble de la procédure de recrutement d'un nouveau candidat.

Dans la seconde, le chasseur s'engage pour une période déterminée allant de deux à cinq ans à ne pas contacter un cadre de l'entreprise cliente dans le cadre d'une mission confiée par une société concurrente.

8. Les sociétés spécialisées dans le recrutement

Nous détaillons ici l'environnement dans lequel travaillent les spécialistes du recrutement. Qu'ils soient consultants en gestion des ressources humaines ou chasseurs de têtes, nous vous expliquerons brièvement de quelle façon ils travaillent.

8.1 Les cabinets d'executive search

Les cabinets d'executive search sont des entreprises spécialisées dans le recrutement par approche directe via des chasseurs de têtes.

Ces cabinets se différencient par leur taille, par leur volume d'activités, par leur spécialisation. Celle-ci peut porter sur les aspects suivants :

- le niveau hiérarchique des postes traités (top, middle ou low management).
- le domaine de la fonction visée (direction générale, commerciale, financière, administrative, technique, marketing, logistique,etc.).
- le secteur d'activité économique concerné.
- le type d'entreprise cliente (PME ou multinationale, groupe belge ou étranger, société privée ou publique)

8.2 Les cabinets de recrutement

L'entreprise de recrutement se charge de trouver un candidat pour le compte d'une entreprise cliente par le biais d'une annonce.
Les missions du cabinet de recrutement sont les suivantes :

Définir le poste : le cabinet analyse l'entreprise cliente, son activité et son environnement. Il précise le besoin de son client.
Rédaction : il s'agit de la rédaction d'une annonce claire et précise ayant pour but de donner une première information aux candidats potentiels et d'attirer leur intérêt.
Tri des réponses : la cabinet élimine les personnes dont le profil ne correspond pas à celui recherché par son client.
Entretien : il s'agit maintenant d'interviewer les candidats qui ont un profil correspondant à la fonction. Le consultant souhaite connaître l'expérience, la personnalité et la capacité d'adaptation de chaque candidat.
Présentation : les candidats retenus suite aux entretiens sont présentés à l'entreprise par le cabinet de recrutement. Une autre rencontre en l'absence du consultant peut également avoir lieu pour permettre une meilleure connaissance de l'autre partie.
Décision finale : enfin, après réflexion, l'entreprise choisit le candidat qui répond à ses attentes.

La rémunération des cabinets de recrutement est du même ordre que celle des cabinets d'executive search. On parle ici de 10 à 15 % du salaire annuel brut de la personne recrutée. Bien évidemment, les montants seront différents, car les cabinets d'executive search ont principalement comme public cible les cadres supérieurs.

8.3 L'Assessment Center

L'Assessment Center est un centre d'évaluation qui a pour particularité de mettre les candidats face à un contexte représentatif de la fonction pour laquelle ils sont évalués. Ce centre utilise des tests individuels et des tests collectifs de simulation.

8.3.1 Les tests individuels

Les tests individuels utilisés sont l'exercice "In-Basket", la simulation d'entretien, le jeu de rôle, l'exposé oral ou la recherche d'informations.

Le test "In-Basket" est un test dans lequel la personne doit trier sa messagerie électronique après une période d'absence. Celle-ci contient des lettres, des mémos, des fax et des dossiers en rapport avec le poste à pourvoir. Le candidat doit mener les actions appropriées et faire un compte rendu de celles-ci à son supérieur hiérarchique. Il doit absolument être attentif au degré d'importance et d'urgence de chaque tâche à réaliser.

8.3.2 Les tests collectifs

Les exercices collectifs de simulation rassemblent, lors du même exercice, entre six et douze candidats. Le but de l'épreuve est d'observer le comportement de chacun au sein d'une équipe. Les évaluateurs imposent un sujet qui doit être traité durant un temps déterminé. Chaque participant sera jugé sur sa prise de parole, le respect des autres, l'écoute de ceux-ci, l'esprit d'équipe et le sens de l'organisation.

Lors de ces simulations, les rôles sont soit attribués ou non attribués. Dans le premier cas, l'évaluateur observe des critères tels que l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités, la sociabilité des candidats ainsi que leur position au sein du groupe (leader, suiveur, conciliateur ou rival). Dans le second cas, les aptitudes recherchées sont la capacité de persuasion, le sens du compromis et l'adaptabilité.

9. Conclusion

La procédure de recrutement est une étape importante dans la vie du jeune diplômé. Lorsqu'il a sélectionné l'entreprise où il désire travailler et le type de fonction qu'il souhaite y occuper, il doit alors éviter tous les pièges qui se dressent devant lui.

La complexité et le grand nombre des tests utilisés peuvent être difficiles à appréhender. Cependant, nous constatons que ceux-ci suivent toujours une même base logique. Il suffira donc, dans la majorité des cas, de s'entraîner sérieusement aux types de tests susceptibles d'être rencontrés.

Concernant les tests de personnalité, il est inutile de vouloir s'y préparer et d'anticiper les réponses aux questions. Il est préférable d'être spontané même si vous vous doutez que la réponse à la question posée implique la découverte d'un de vos défauts. N'oubliez pas qu'un sélectionneur professionnel, et à plus forte raison s'il s'agit d'un psychologue spécialisé, constatera facilement que vous ne dites pas la vérité. En effet, personne n'est parfait.

Nous recommandons à toute personne, sur le point de subir une procédure de recrutement, de se familiariser avec les tests de personnalité (sans pour autant prévoir la réponse aux questions) et les autres types de tests susceptibles d'être rencontrés. Apprenez à vous connaître. Concentrez-vous à la fois sur vos qualités et sur vos défauts ; cela vous aidera à réagir lorsqu'un psychologue averti vous dira l'un ou l'autre de vos défauts.

10. Références bibliographiques

10.1 Ouvrages complets

AZZOPARDI Gilles. *"Les nouveaux tests de recrutement".* France : Éditions Marabout, 2003, 180 p.

BOURSE Michel et PALIERNE Frédéric. *"L'entretien mode d'emploi".* France : Éditions Hobsons France, 2005, 140 p.

CHARVET Eric, Collectif GO editions. *"Guide des opportunités de carrière".* France : GO Éditions, 2004, 191 p.

ENGELHARD Jean-Marc. *"Réussir les tests de sélection".* France : L'Express éditions, 2005, 126 P.

FOURNY Philippe. *"Recruter quand on n'est pas DRH".* France : L'Express éditions, 2005, 128 p.

HAUSTETE Philippe. *"Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement".* Bordas, Paris : Editions Dunod, 1987, 453 p.

Huteau Michel. *"Écriture et personnalité".* Paris : Editions Dunod, 2004, 260 p.

SIMON Pierre. *'S'entraîner à réussir tous les tests".* France : Editions Demos, 2000, 188 p.

TAPERNOUX F. *"Les centres d'évaluation – Assessment centers, une autre méthode de sélection et d'évaluation des cadres dirigeants"*. Lausanne, Suisse : Editions Payot, 1984, 470 p.

TIXIER J. *"Le groupe de discussion : une méthode active pour la sélection des cadres".* Paris : Éditions Hommes et Techniques, 1974, 109 p.

TIXIER J. *"L'entretien provocateur, une méthode de sélection des cadres dirigeants".* Paris : Éditions Desclée de Brouwer, 1974, 109 p.

VOOS Jean-Pierre. *"Procédures d'engagement des jeunes cadres en Wallonie et traitement de la vacance d'emploi"*. Liège : HEC, 1996, 108 p.

10.2 Mémoires

DALLA VECCHIA Laurence. *"L'évolution des méthodes de sélection des cadres depuis 40 ans".* Liège : HEC, 1999-2000, 130 p.

TELLINGS Christelle. *Les techniques de sélection et leurs applications dans le cadre d'un jeune diplômé en sciences commerciales des HEC"*. Liège : HEC, 2001-2001, 116 p.

10.3 Sites Internet

REFERENCE. *"Site consacré à l'emploi".* **[en ligne].** Disponible sur : http://www.references.be/scripts/indexpage.asp?headingID=151 (consulté le 12.08.2005)

JETUDIE. *Portail d'orientation sur la formation et les métiers*. **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.jetudie.com/test/personnalite.htm (consulté le 06.08.2005)

GRAPHOLOGIE. *Savez-vous ce que votre écriture signifie?* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.graphologie.net/ (consulté le 17.07.2005)

SELOR. *Bureau de sélection de l'administration fédérale.* **[en ligne]**. Disponible sur : www.selor.be (consulté le 15.06.2005)
UCM. *L'UCM est un mouvement de défense, de représentation et de promotion des indépendants (chefs de PME, artisans, commerçants, professions libérales)* **[en ligne]**. Disponible sur : www.ucm.be (consulté le 20.07.2005)

CV CONSEIL. *Votre CV et votre lettre de motivation ne sont rien d'autre qu'un passeport pour l'entretien* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.cvconseils.com/outils_entretien.php3 (consulté le 7.08.2005)

AESC. *Association of Executive Search Consultants.* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.aesc.org/ (consulté le 2.08.2005)

LE FOREM. *"Site emploi-formation du Forem".* **[en ligne]**. Disponible sur : www.leforem.be (consulté le 26.07.2005)

10.4 Articles électroniques

WINCKLER'S Webzine. Le site personnel de Martin Winckler. *Qu'est-ce que la communication non verbale ?".* **[en ligne]**. Février 2003. Disponible sur : http://martinwinckler.com/article.php3?id_article=461 (consulté le 12.07.2005)

LE JOURNAL DU MANAGEMENT. *20 % des embauches passent par des cabinets.* **[en ligne].** Septembre 2004. Disponible sur : http://management.journaldunet.com/dossiers/040951chasser/roquet.shtml (consulté le 14.07.2005)

STUDYRAME. *Les écoles ou entreprises qui préparent à ce métier: chasseur de têtes.* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=1292 (consulté le 3.07.2005)

LOCKLEY Nicholas. *Connaître son chasseur de têtes.* **[en ligne]**. Disponible sur : http://actu.efinancialcareers.fr/HOW_TO_ITEM/newsItemId-50 (consulté le 26.07.2005)

11 Bibliographie commentée

Dans le cadre de notre travail sur le recrutement des managers, nous avons réalisé une recherche bibliographique. Ce document a pour objectif de commenter tous les ouvrages, mémoires, sites Internet et articles électroniques référencés dans celle-ci.

L'étudiant, qui souhaite approfondir un sujet déterminé, pourra facilement connaître l'ouvrage le mieux adapté à ses besoins.

11.1 Ouvrages complets

AZZOPARDI Gilles. *"Les nouveaux tests de recrutement".* France : Éditions Marabout, 2003, 180 p.	Cet ouvrage très bien structuré permet d'avoir une bonne vue d'ensemble des différentes méthodes de recrutement et des tests utilisés. Il nous donne également un résumé des profils types recherchés dans le monde du travail. De plus, ce livre comporte de nombreux tests dont un test de personnalité de 108 questions avec à chaque fois l'explication du résultat obtenu.
HAUSTETE Philippe. *"Le guide des chasseurs de têtes et des cabinets de recrutement".* Bordas, Paris : Editions Dunod, 1987, 453 p.	L'auteur donne une définition très claire de la fonction de chasseur de têtes (p 11 à 39) et du cabinet de recrutement (p 169 à 179). Le reste du livre est inutile, car il reprend des index de cabinets, de consultants, etc., de l'époque.
TAPERNOUX F. *"Les centres d'évaluation – Assessment centers, une autre méthode de sélection et d'évaluation des cadres dirigeants"*. Lausanne, Suisse : Editions Payot, 1984, 470 p.	Ce travail nous donne une connaissance du fonctionnement des centres d'évaluation et leur utilisation en vue de recruter des cadres dirigeants.
VOOS Jean-Pierre. *"Procédures d'engagement des jeunes cadres en Wallonie et traitement de la vacance d'emploi"*. Liège : HEC, 1996, 108 p.	Ce document est entre autres le fruit d'une enquête réalisée depuis plusieurs années auprès des jeunes diplômés de HEC. Cette enquête porte sur les procédures de sélection rencontrées par ces anciens étudiants.
TIXIER J. *"Le groupe de discussion : une méthode active pour la sélection des cadres".* Paris : Éditions Hommes et Techniques, 1974, 109 p.	J.Tixier nous explique le fonctionnement des groupes de discussion, les objectifs et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.
TIXIER J. *"L'entretien provocateur, une méthode de sélection des cadres dirigeants".* Paris : Éditions Desclée de Brouwer, 1974, 109 p.	Qu'est-ce qu'un entretien provocateur, comment s'y préparer et y faire face, voilà ce que vous propose l'auteur.
ENGELHARD Jean-Marc. *"Réussir les tests de sélection".* France : L'Express éditions, 2005, 126 P.	Cet ouvrage propose 12 règles d'or. L'auteur nous explique les questionnaires de personnalité, les mises en situation, les tests d'aptitude et d'intelligence et les tests de langues les plus utilisés actuellement.
BOURSE Michel et PALIERNE Frédéric. *"L'entretien mode d'emploi".* France : Éditions Hobsons France, 2005, 140 p.	Cet ouvrage vous sera très utile en vue de préparer votre entretien de sélection. Il propose une liste des questions les plus fréquemment posées lors des entretiens.
SIMON Pierre. *'S'entraîner à réussir tous les tests".* France : Editions Demos, 2000, 188 p.	Cet ouvrage vous aide à développer, à travers des exercices pratiques et leurs solutions, les capacités intellectuelles que l'on attend de vous.
Huteau Michel. *"Écriture et personnalité".* Paris : Editions Dunod, 2004, 260 p.	Cet ouvrage vous permettra d'avoir une vue plus précise sur l'utilisation de la graphologie en matière de recrutement.
FOURNY Philippe. *"Recruter quand on n'est pas DRH".* France : L'Express éditions, 2005, 128 p.	Ce livre s'adresse aux recruteurs occasionnels et leur donne les outils minimums nécessaires pour mener à bien un recrutement. Il sera intéressant

	pour le futur candidat d'envisager la sélection du point de vue du sélectionneur.
CHARVET Eric, Collectif GO editions. *"Guide des opportunités de carrière".* France : GO Éditions, 2004, 191 p.	Ce guide est destiné aux jeunes diplômés et aux jeunes cadres, à la recherche d'un emploi. Il présente les entreprises qui recrutent (métiers proposés, profils recherchés) et donne tous les conseils pratiques (CV, lettre, entretien...) pour trouver un emploi.

11.2 Mémoires

DALLA VECCHIA Laurence. *"L'évolution des méthodes de sélection des cadres depuis 40 ans".* Liège : HEC, 1999-2000, 130 p.	Ce mémoire traite des méthodes de sélection des cadres, mais aussi dresse un portrait de la situation des cadres en Wallonie (leurs rôles, la répartition par type de secteur, etc.).
TELLINGS Christelle. *Les techniques de sélection et leurs applications dans le cadre d'un jeune diplômé en sciences commerciales des HEC"*. Liège : HEC, 2001-2001, 116 p.	Ce travail de fin d'études analyse une enquête réalisée par HEC, auprès des jeunes licenciés en sciences commerciales, afin de connaître les méthodes de sélection auxquels ils ont dû faire face.

11.3 Sites Internet

REFERENCE. *"Site consacré à l'emploi".* **[en ligne].** Disponible sur : http://www.references.be/scripts/indexpage.asp?headingID=151 (consulté le 12.08.2005)	Incontournable pour les chercheurs d'emploi. Ce site est une source d'information de grande qualité. Offre d'emploi, conseils, tests en tout genre.
JETUDIE. *Portail d'orientation sur la formation et les métiers*. **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.jetudie.com/test/personnalite.htm (consulté le 06.08.2005)	On découvre ici une définition du QI et de la personnalité ainsi que d'autres notions psychologiques. Plusieurs tests en ligne sont proposés dont certains sont gratuits (test de Q.I. par exemple).
GRAPHOLOGIE. *Savez-vous ce que votre écriture signifie ?* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.graphologie.net/ (consulté le 17.07.2005)	Une définition de la graphologie et un bref historique de l'utilisation de cette méthode sont proposés. La partie FAQ est très intéressante ainsi que la partie portant sur "*les secrets de graphologues"*
SELOR. *Bureau de sélection de l'administration fédérale.* **[en ligne]**. Disponible sur : www.selor.be (consulté le 15.06.2005)	Ce site reprend l'ensemble des offres d'emploi de l'administration fédérale. Il donne les procédures de recrutement, le profil recherché et les missions correspondant aux emplois proposés.
UCM. *L'UCM est un mouvement de défense, de représentation et de promotion des indépendants (chefs de PME, artisans, commerçants, professions libérales)* **[en ligne]**. Disponible sur : www.ucm.be (consulté le 20.07.2005)	L'UCM peut vous communiquer l'ensemble des informations dont vous avez besoin pour commencer une activité d'indépendant.
CV CONSEIL. *Votre CV et votre lettre de motivation ne sont rien d'autre qu'un passeport pour l'entretien* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.cvconseils.com/outils_entretien.php3 (consulté le 7.08.2005)	CV Conseil donne une multitude de bons conseils concernant le CV, la lettre de motivation et l'entretien.
AESC. *Association of Executive Search Consultants.* **[en**	Site de l'association internationale

ligne]. Disponible sur : http://www.aesc.org/ (consulté le 2.08.2005)	des chasseurs de têtes. Il reprend une multitude d'informations sur le secteur dont un code éthique.
LE FOREM. *"Site emploi-formation du Forem".* **[en ligne]**. Disponible sur : www.leforem.be (consulté le 26.07.2005)	De nombreuses informations sont disponibles dont celles recherchées par une personne qui souhaite devenir indépendant.

11.4 Articles électroniques

WINCKLER'S Webzine. Le site personnel de Martin Winckler. *Qu'est-ce que la communication non verbale ?".* **[en ligne]**. Février 2003. Disponible sur : http://martinwinckler.com/article.php3?id_article=461 (consulté le 12.07.2005)	Cet écrivain nous explique en quelques lignes en quoi consiste la communication non verbale et d'où elle provient.
LE JOURNAL DU MANAGEMENT. *20 % des embauches passent par des cabinets.* **[en ligne].** Septembre 2004. Disponible sur : http://management.journaldunet.com/dossiers/040951chasser/roquet.shtml (consulté le 14.07.2005)	Interview de Jean-François Roquet sur l'activité des chasseurs de têtes. Cet article envisage la rémunération des chasseurs et leur champ d'activité.
STUDYRAME. *Les écoles ou entreprises qui préparent à ce métier : chasseur de têtes.* **[en ligne]**. Disponible sur : http://www.studyrama.com/article.php3?id_article=1292 (consulté le 3.07.2005)	Cet article envisage les études à poursuivre pour devenir chasseur de têtes et nous donne une rémunération moyenne (en France) pour cette fonction.
LOCKLEY Nicholas. *Connaître son chasseur de têtes.* **[en ligne]**. Disponible sur : http://actu.efinancialcareers.fr/HOW_TO_ITEM/newsItemId-50 (consulté le 26.07.2005)	L'auteur a un avis mitigé sur la fonction de chasseur de têtes. Il critique les pratiques et nous donne des exemples.